



Volume: 04 Issue: 01 | 2023 ISSN: 2660-454X

<https://cajitmf.centralasianstudies.org>

Важность Мотивации В Эффективном Управлении Персоналом Организации

¹ Темиркулов Алишер
Абдураимович

Received 09th Nov 2022,
Accepted 10th Dec 2022,
Online 20th Jan 2023

¹ Ферганский политехнический институт,
к. э. н., старший преподаватель кафедры
«Бухгалтерский учет и аудит»
a.temirkulov@ferpi.uz

Аннотация: В настоящее время успех любой организации зависит от сотрудников, работающих в организации, что означает их эффективное управление, развитие организации. Понятие мотивации имеет разные определения, и в качестве цели данной статьи было взято исследование важности мотивации в формировании концепции мотивации сотрудников. С этой целью в статье были использованы методы системного, факторного, морфологического анализа и методы экспертной оценки. Для достижения поставленной цели в ходе исследования были рассмотрены особенности материальных и нематериальных методов мотивации, используемых в компаниях; выявлена роль мотивации в управлении персоналом. Обоснована необходимость мотивации сотрудников на повышение производительности труда, качества работы, достижение целей и поддержание корпоративного духа. В нынешних сложных условиях в мире были предложены основные рекомендации по разработке и внедрению системы мотивации с учетом стратегических целей компании.

Ключевые слова: мотивация персонала, система мотивации, управление персоналом, мотивационная модель, методы мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, роль мотивации.

Введение. В настоящее время в связи с научно-технической революцией и бурно развивающимся образом жизни становится важным создание все новых и новых условий для работников организации и адекватное мотивация их продуктивного труда. В Частности, как отметил президент Республики Узбекистан Ш.М. Мирзиёев, “Мир сегодня как никогда стремительно меняется. По мере роста благосостояния населения возрастают и его потребности.

Для того чтобы вывести развитие страны на новый этап, нужно изменить и систему управления, и законодательство, и наше общество. Если мы этого не сделаем, если будем и дальше не замечать очевидные проблемы, то отстанем от жизни и прогресса.

Поэтому принцип «Прежде всего – человек, а затем – общество и государство» должен глубоко утвердиться в Конституции и законах, в нашей повседневной жизни. Нам необходимо и дальше укреплять основы национальной государственности, способной эффективно преодолевать сегодняшние серьезные испытания и трудно прогнозируемые вызовы и угрозы» [1].

Важно отметить, что во всех звеньях управления обеспечение эффективности труда работников является одним из основных факторов развития страны. От успешного функционирования исполнительной системы зависит результат реформ в любом государстве и обществе. Поскольку в нынешней динамично развивающейся системе национальной экономики важное значение приобретает эффективное проведение реформ, одной из актуальных тем является совершенствование методов повышения эффективности за счет мотивации труда в организациях и учреждениях в соответствии с требованиями времени.

Существуют различные методы и модели эффективного управления персоналом организации, одна из которых – достижение эффективности за счет мотивации персонала. Как отмечается в научно - исследовательской работе, сегодня в быстро меняющейся цифровой экономике успех организации все больше зависит от организационного творчества-способности организации привлекать человеческие ресурсы к творческим усилиям, что приводит к новым решениям и, таким образом, к устойчивому конкурентному преимуществу. Кроме того, ценности сотрудников определяют связь между лидерством и мотивацией. Когда сотрудники, работающие в организации, получают стимулы, соответствующие их работе, у них появляется внутренняя мотивация для повышения производительности.

Республика Узбекистан в настоящее время динамично развивается во всех сферах. В частности, вносятся необходимые изменения в законодательную систему, касающиеся улучшения условий труда и эффективного регулирования деятельности людей. Трудовое законодательство может предусматривать применение мер мотивации к работнику в организациях за его достижения в труде, самодисциплину и высокую эффективность.

Виды поощрений, порядок их применения, предоставление преимуществ и льгот устанавливаются коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными документами, коллективными договорами, уставами о дисциплине и корпоративными договорами.

Анализ литературы по данной теме. В качестве правовых и нормативных основ мотивации труда работников на предприятиях, организациях, ведомствах и учреждениях, осуществляющих деятельность в нашей стране, выступают:

- Конституция Республики Узбекистан;
- Трудовой кодекс Республики Узбекистан;
- Закон О профсоюзах, гарантиях их прав и деятельности;
- Законы Республики Узбекистан “О стимулировании труда”;
- Указы Президента Республики Узбекистан;
- Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан;
- Документы министерств, государственных комитетов и ведомств;
- Состоит из решений местных органов государственной власти.

Согласно статье 37 Конституции Республики Узбекистан, каждый человек имеет право на труд, свободный выбор профессии, работу в справедливых условиях труда и защиту от безработицы в установленном законом порядке. Принудительные работы запрещены, кроме как в порядке отбывания наказания, установленного приговором суда, или в иных случаях, указанных в законе.

В экономической науке не может быть и речи о сложной системе контроля человеческого фактора, если только вместо "рабочего", "трудолюбивого" или "индивида вообще" не ставится живой человек со всеми его жизненными потребностями. Что такое человеческий фактор производства, экономики и общества? Общего и однозначного ответа на этот вопрос нет. Академик Т.И. Засловская считает, что человеческий фактор — это "совместное направление движения классов, страт и групп разного ранга, совместное движение и активность которых обеспечивает быстрое развитие общества" [2]. Другими словами, человеческий фактор раскрывает человека во многих измерениях: как трудоголика, как гражданина, как главу семьи, как человека с многогранной интуицией и мыслями. Человеческий фактор следует рассматривать как появление на поверхности набора личностных характеристик человека. Это проявляется в его работе в трудовом процессе. Эта концепция указывает на решающую роль человека в производственном процессе.

В научных словарях термин "стимул" определяется как "стимул в управлении - помочь кому-то обрести уверенность и достичь чего-то или посоветовать кому-то что-то сделать" [3].

В толковом словаре узбекского языка поощрение классифицируется как "интерес к работе, деятельности в результате повышения интереса или вознаграждения" [4].

Мотивация всегда была важной и целенаправленной функцией менеджеров. Важно то, что менеджеры постоянно работают с работниками, людьми, общаются. Ступень управления предприятием осуществляет мотивация организации к достижению целей, к сплочению персонала, к улучшению поведения трудового коллектива.

На многих предприятиях пытаются привязать заработную плату работника к результатам работы за текущий период. В этом вопросе должны учитываться рыночные принципы: стоимость жизни, предложение рабочей силы, уровень заработной платы, выплачиваемой на других предприятиях, согласованность системы оплаты труда с государством на основе норм труда и другие нормы.

В Трудовом кодексе Республики Узбекистан статья 180 носит название "стимулы к труду", в которой говорится, что "в отношении работника могут применяться меры поощрения за достижения в труде [14]. Виды поощрений, порядок их применения, предоставление преимуществ и льгот определяются, прежде всего, коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка предприятия и организации другими документами, коллективными договорами, уставами и положениями о дисциплине" [5].

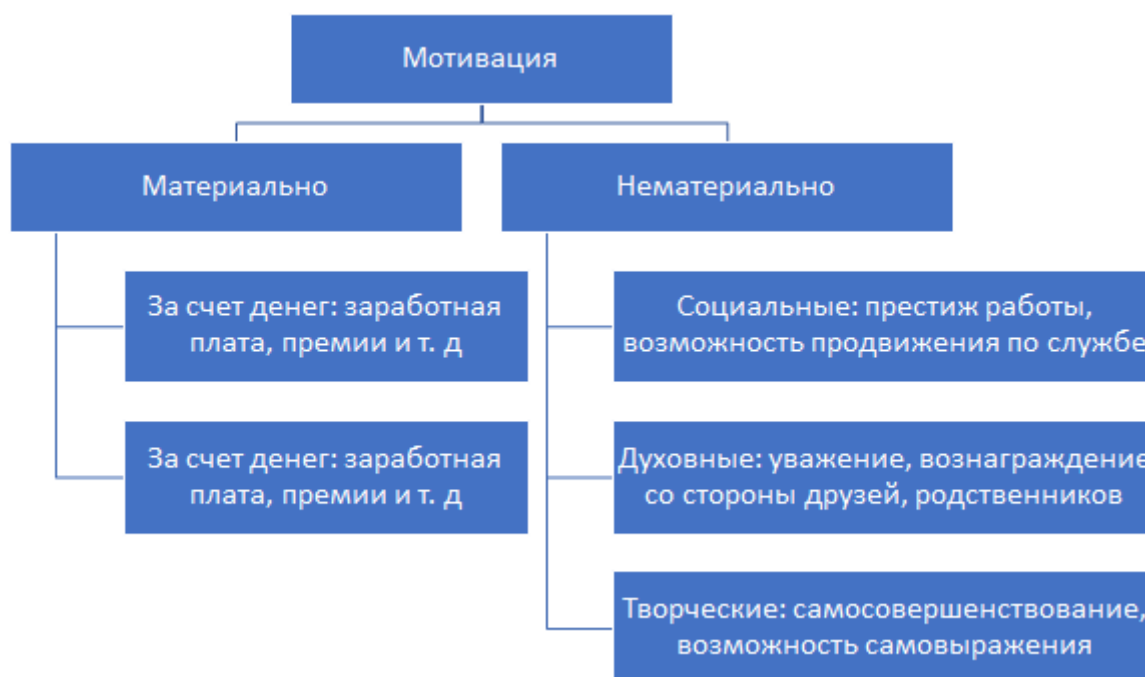


Рисунок 1. Типы мотивации [6]

В качестве документа другого стандарта мотивации труда работников, разработанного на стороне Министерства труда Республики Узбекистан, Совета Федерации профсоюзов Узбекистана, Палаты товаропроизводителей и предпринимателей Узбекистана и государственной регистрации Министерством юстиции Республики Узбекистан от 14 июня 1999 г. № 746 “Ведомственная принадлежность, за достижение высокой эффективности на предприятии, многолетнюю и отличную работу и достижения в других трудовых процессах к сотрудникам организации могут быть применены следующие льготы: благодарность, денежное вознаграждение, награда ценным подарком. За индивидуальные трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть награждены государственными наградами в порядке, установленном законом” [7].

Анализ и результаты. Важно осуществлять дополнение методов материальной и духовной стимуляции. Эти два типа стимуляции также обладают большой ударной силой. При их применении следует учитывать уровень развития экономики, традиции, материальное положение работника, возраст и пол. Например, когда сотрудник молод, эффективнее стимулировать его финансово. Но это не означает, что применение духовной стимуляции неэффективно. В настоящее время широко распространен опыт предоставления администрацией дополнительных льгот сотрудникам. Они состоят из:

- льготы, определяющие престиж статуса работника;
- льготы, свидетельствующие о том, что работник социально защищен;
- льготы, установленные работником за непосредственно выполняемую работу и производственное задание. В качестве системы вознаграждения при стимулировании сотрудников выбор той или иной льготы является прерогативой администрации.

В компаниях при поощрении сотрудников с духовной стороны признаются трудовые заслуги работника перед предприятием, и может быть осуществлен следующий способ его награждения:

- признание работы сотрудника, добившегося значительных результатов;

- показать отношение коллектива и руководства предприятия к высоким результатам, достигнутым в труде;
- отдельные сотрудники, получившие признание, популяризируют результаты работы.

Моральное стимулирование выражает, что эффективный труд сотрудников высоко ценится как на самом предприятии, так и за его пределами, и побуждает их работать более эффективно.



Рисунок 2. Принципы моральной мотивации [8].

Ученые считают, что при стабильном состоянии экономики материальные и моральные стимулы для работника, когда его возраст достигает 50 лет, приобретают почти такое же значение. Недостаточное внимание или переоценка факторов и видов стимулов наносит ущерб эффективному управлению на предприятии [15].

Трудовые стимулы эффективны только в том случае, если руководящие органы способны достичь того уровня оплаты труда, который они оплачивают, и поддерживать его в рамках этой нормы. Цель мотивации состоит не в том, чтобы мотивировать человека к труду, а в том, чтобы мотивировать его работать более эффективно, чем предписано в трудовых отношениях.



Рисунок 3. Функции мотивации труда [9].

Функции мотивации труда считаются важным фактором в организации эффективной системы управления персоналом, которую можно описать следующим образом:

- экономическая функция проявляется в поощрении яного труда, повышении эффективности производства. Это находит выражение в повышении производительности труда и улучшении качества продукции;
- моральная функция формирует трудовые стимулы, активные жизненные позиции, здоровую моральную и социальную среду в обществе. Большое значение в этом имеет формирование системы поощрений с учетом традиций и исторического опыта;
- социальная функция обеспечивается формированием социальной системы общества с учетом различных уровней доходов. И эти доходы во многом зависят от влияния стимулирующих факторов на разных людей. Формирование системы мотивации потребностей сотрудников в организациях на высшем уровне становится основой для развития личности, эффективной организации труда в обществе и увеличения общей прибыли.

Стимулирование труда - это сложный процесс [16]. К организации этой работы предъявляются определенные требования.



Рисунок 5. Требования к стимулированию труда [10].

Комплектность означает совокупность моральных и материальных, коллективных и личных стимулов. Их важность зависит от подходов к управлению персоналом, опыта и традиций компании или фирмы. Комплементарность также требует наличия противопоказаний (антистимулов).

Дифференциация-это индивидуальный подход к стимулированию различных слоев и групп сотрудников, работающих в организациях

Комплектность означает общность моральных и материальных, коллективных и личных стимулов. Их важность зависит от подходов к управлению человека, опыта и традиций компании или фирмы. Дополнение также требует наличия античастиц (антистимулов) [17], [18].

Дифференцировать, это относится к индивидуальному подходу к стимулированию различных слоев и групп сотрудников, работающих в организациях. Как вы знаете, подходы к хорошо

обеспеченным и малообеспеченным сотрудникам следует серьезно различать. Важно также, что подходы к опытным и молодым сотрудникам в стимулировании рабочей команды также различны.

Стимулы к гибкости и скорости означают регулярную доработку в соответствии с изменениями, происходящими в обществе и в команде.

Доступность. Сотрудники должны иметь возможность претендовать на каждый вид поощрения. Условия продвижения должны быть демократичными и понятными каждому.

Значимость. В настоящее время это свидетельствует о наличии в организациях определенного уровня влияния стимулов, применяемых к сотрудникам. Этот уровень варьируется в разных странах и разных сообществах. Для некоторых сотрудников вознаграждение в размере 5000 сумов также является значительным, в то время как для других поощрения в размере 50 000 сумов может быть недостаточно. При определении более низкого уровня продвижения необходимо будет учитывать эту особенность.

Поэтапность. На практике необходимо учитывать, что набор материальных стимулов постоянно увеличивается. Предоставление однажды крупного вознаграждения дает сотрудникам надежду на то, что следующий набор стимулов будет не меньше этого крупного вознаграждения. Если эта надежда не оправдывается, интерес сотрудников станет причиной снижения. Поэтому, каким бы высоким ни был уровень стимуляции, снижать его не рекомендуется. Тематические исследования показывают, что существует линейная зависимость между желаемым и реальным уровнем стимуляции. Как только набор стимулов увеличивается, во многих случаях можно надеяться на еще большее вознаграждение за ту же выполненную работу [19]. Максимально сокращая разрыв между результатом труда и выплачиваемым за него вознаграждением. Тот факт, что большинство фирм за рубежом выплачивают еженедельную заработную плату, в первую очередь объясняется тем, что они придерживаются того же принципа.

Эффективность немедленного внедрения стимула была хорошо известна с давних времен. Научные эксперименты, проведенные учеными, доказывают, что можно следовать этому принципу, даже уменьшая размер вознаграждения. Потому что большинство людей говорят: "пусть это окупится немедленно, даже если это редкость!" Они придерживаются этого принципа. Поэтому в деятельности многих организаций система вознаграждения основана на коротких периодах, например, еженедельно или 10 дней.

Кроме того, частое осуществление стимуляции обладает впечатляющей силой, которая заключается в ее связи с результатом труда [20].

Цели мотивации труда сотрудников следует рассматривать с точки зрения установленного исполнения, степени, в которой работник организует свою деятельность. Если цели деятельности сотрудника определены расплывчато или он не имеет хорошего представления об этих целях, то можно говорить о том, что условий для эффективной работы нет.

Готовность сотрудника к эффективной деятельности определяется знаниями, квалификацией, подзаконными актами и личностными качествами человека. Задачи рациональной организации умственного труда, создания благоприятных условий для повышения его эффективности в настоящее время приобретают особое значение. Помимо труда мышления, умственный труд в любой области включает в себя также чисто организационные, технические элементы, определенная часть которых является общей для большинства профессий. Следовательно, можно изучать проблемы организации личного труда работника, с точки зрения используемых методов, принципов. Вторая сторона организации индивидуального труда - это техника работы,

технические средства индивида, которые управленческое лицо внедряет в повседневный трудовой опыт.

Важным аспектом деятельности по управлению эффективностью труда персонала является использование различных стимулирующих факторов. Эти факторы мотивируют команду активно работать в области выполнения целевых программ и планов социального развития, увеличивая результаты совместных усилий [22]. Это включает в себя материальную и моральную мотивацию сотрудников, которые проявляют инициативу в работе по социальному развитию и отличаются хорошим примером.

Каждое предприятие и организация поощряет своих сотрудников в определенной форме, то есть они работают для достижения целей предприятия и организации, заменяя потраченное время, свои силы, свой интеллект. Наиболее распространенной и типичной формой продвижения по службе является, конечно, денежное вознаграждение или выплата гонорара за работу. Но существуют и другие виды выплаты компенсаций работникам, к которым относятся награждение продукцией, произведенной предприятием и организацией, перевод на более высокооплачиваемую работу, а также участие членов благотворительных организаций в различных мероприятиях [21].

Изменение условий занятости в мировой экономике за последние 30 лет привело к ухудшению уровня безработицы и рискам организации другой незаконной деятельности. Имеются убедительные доказательства того, что работники, занимающие более низкие социально-экономические или социально-образовательные должности, подвергаются риску низкой безработицы и организации другой незаконной деятельности, чем работники, занимающие более высокие социально-экономические должности. Безопасность труда и риски, связанные с организацией работы, играют важную роль в создании и поддержке неравенства в системе охраны труда. Политика и программы в области труда и на рабочих местах потенциально могут снизить эти риски и уменьшить неравенство [11].

Организация использования личного труда работника на основе достижений науки и передового опыта на основе внедрения технических средств, достижение цели предприятия, позволяющей осуществлять взаимодействие работника с применяемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей

- обеспечение высокой эффективности производства зависит от усердного, инициативного выполнения персоналом своих служебных обязанностей.

Для этого сотрудники должны быть искренне заинтересованы в своей работе. Интерес (мотив) — это внутренние и внешние движущие силы, побуждающие человека к определенной деятельности [12].

В теории интереса стимул - все, что человек считает ценным для себя, считается важным [13]. Понятие ценности у людей различно, поэтому оценка стимулов у них также отличается друг от друга. Есть два типа стимулов:

Внутренний стимул дает сама работа. К ним относятся чувство удовлетворенности трудовым процессом, достижение намеченного результата или цели, осознание социальной значимости труда и, исходя из этого, гордость за себя. В процессе работы сотрудник удовлетворяет свои потребности, взаимодействуя с такими же, как он, то есть с другими людьми.

Внешнее стимулирование дает предприятие, организация. Заработная плата, продвижение по карьерной лестнице, похвалы и признания со стороны коллег, руководителей, доплаты, дополнительные отпуска, служебный автомобиль, награды - вот некоторые из них.

Люди субъективно определяют (оценивают) полученный стимул, а также соотношение затраченных усилий и мотивации, а затем сравнивают его с стимулом, полученным сотрудниками, выполняющими аналогичную работу. Если у сотрудников возникает недовольство, их следует поощрять, если возражения обоснованы, ошибку следует исправить.

Выводы. В настоящее время существуют различные методы и модели эффективного управления трудовой деятельностью сотрудников, одной из которых является достижение эффективности посредством мотивации персонала. В отношении работника могут применяться меры поощрения за достижения в работе, установленные законодательной системой Республики Узбекистан. Виды поощрений, порядок их применения, предоставление преимуществ и льгот устанавливаются, прежде всего, коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка предприятия и организации и другими документами, коллективными договорами, уставами и положениями о дисциплине.

Как отмечается в статье, сегодня в быстро меняющейся цифровой экономике успех организации все больше зависит от эффективности труда - способности организации привлекать человеческие ресурсы к творческим усилиям, что приводит к новым решениям и, таким образом, к устойчивому конкурентному преимуществу.

При эффективном формировании и совершенствовании средств мотивации труда в организациях следует учитывать следующие аспекты:

- нормирование и тарификация трудовых процессов;
- разработка эффективной системы оплаты труда;
- использование средств моральной мотивации;
- развитие вклада участника в прибыль и капитал;
- разработка системы мотивации персонала и управления ею.

Наиболее характерными явлениями, происходящими в этом направлении на предприятиях, функционирующих в развитых странах, являются замена традиционных форм организации труда качественно новыми групповыми формами, расширение методов мотивации, учитывающих внутренние мотивирующие причины, внедрение новых форм организации эффективного использования рабочего времени, делегирование работникам в определенных сферах самостоятельного выполнения определенных задач в пределах их компетенции.

Под достижением цели в деятельности каждой организации и предприятия понимается обеспечение высокой эффективности производства, от которого зависит кропотливое, инициативное выполнение работниками своих служебных обязанностей. Для этого сотрудники должны быть искренне заинтересованы в своей работе.

В условиях рыночной экономики меры системы мотивации персонала должны разрабатываться с учетом потребностей конкретных лиц. Заинтересованность сотрудника в работе может быть изменена с помощью соответствующего метода мотивации. Для руководителей это означает, что стимулы должны использоваться в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников, а не в унифицированной форме.

В практике развитых стран проверенные подходы к созданию систем мотивации, проверенных систем рациональности и эффективности в вопросах интеграции целей компании с усилиями сотрудников в последнее время изучаются не только многими учеными, но и специалистами зарубежных компаний.

Подходы к стимулированию и стимулированию труда в развитых странах всегда имеют очень существенные различия. Многие международные организации разрабатывают системы моделей мотивации и мотивации персонала, ориентируясь при их формировании на успешный зарубежный опыт, но в некоторых случаях сталкиваются с трудностями, часто связанными с непониманием существенных особенностей таких моделей.

Как отмечалось выше, исходя из целей своей работы, в целях раскрытия сущности мотивации эффективного управления персоналом в организациях и учреждениях, была изучена деятельность субъектов управления, действующих в нашей стране, разработаны новые модели и даны научно обоснованные, практически значимые предложения и рекомендации по повышению эффективности труда.

В частности, на основе информации и источников, рассмотренных в работе, предлагаем:

- пересмотреть систему и стандарты мотивации труда работников в зависимости от характера отраслей и включить их в законодательство;
- широкое внимание к инновационной деятельности работников в системе мотивации их труда;
- формирование корпоративного духа трудового коллектива и его постоянное развитие.

Считаем, что путем внедрения в практику приведенных выше предложений удастся организовать эффективную систему мотивации труда работников в организациях, ведомствах и на предприятиях.

Список литературы:

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису и народу Узбекистана. 20.12.2022 г. <https://president.uz/>
2. Чаусова Н.Ю., Калугина О.А., Менеджмент: учебное пособие / М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.
3. The Cambridge Academic Content Dictionary © Cambridge University Press (<https://dictionary.cambridge.org>)
4. O‘zbekiston Milliy Ensiklopediyasi davlat ilmiy nashriyoti “O‘zbek tilining izohli lug‘ati” Toshkent-2016
5. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi. Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 05.01.2018-y., 03/18/456/0512-son.
6. Zaynutdinov Sh.N., Nurimbetov R.I. Personalni boshqarish. – T.: “Yangi yo‘l poligraf servisi”, 2017. – 320 b.
7. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat vazirligi, O‘zbekiston Kasaba uyushmalari federatsiyasi Kengashi, O‘zbekiston tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar palatasi “Idoraviy mansubligi, mulkchilik va xo‘jalik yuritish shakllaridan qat’i nazar, korxona, muassa, tashkilot ichki mehnat tartibining namunaviy qoidalari”. O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 1999-yil 14-iyunda 746-son bilan ro‘yxatga olingan.
8. Q.X.Abdurahmonov, Sh.R.Xolmo‘minoy, N.Q.Zokirova, A.B.Irmatova “Personalni boshqarish” TDIU. T.: 2011 510-bet.
9. E.G‘. Nabiyev, S.B.G‘oyipnazarov, N.E.Alimxodjayeva “Menejment. Marketing” Darslik. TFI, T-2019 535-bet.
10. F.X.Nazarova, A.X.Nazirov, O.A.Sayidaxmedov “Personalni boshqarish” O‘quv qo‘llanma TFI, T-2009 226-bet

11. Landsbergis P.A., Grzywacz J.G., Lamontagne A.D. "Work organization, job insecurity, and occupational health disparities" American Journal of Industrial Medicine Volume 57, Issue 5, May 2014, Pages 495-515 (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23074099>).
12. Kudbiev, D., Qudbiyev, N. T., & Imomova, Z. T. Q. (2022). Moliyaviy Hisobotlardan Moliyaviy Menejmentda Foydalanish Masallari. Scientific progress, 3(4), 1030-1037.
13. Кудбиев, Д. (2022). Особенности И Принципы Развития Системы Финансового Менеджмента В Узбекистане. Periodica Journal of Modern Philosophy, Social Sciences and Humanities, 12, 200-206.
14. Темиркулов, А. А. (2019). Государственное управление инвестиционной деятельностью. Проблемы современной науки и образования, (12-2 (145)), 97-101.
15. Темиркулов, А. А., & Ахмадохунова, Х. О. (2022). Необходимость Управленческого Учета В Строительных Организациях Республики Узбекистан. CENTRAL ASIAN JOURNAL OF THEORETICAL & APPLIED SCIENCES, 3(4), 1-8.
16. Давлятшаев, А. А., & Жамолитдинова, М. (2022). РАЗВИТИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РАСШИРЕНИЯ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ. Gospodarka i Innowacje., 22, 133-139.
17. Ahmadjonovich, S. D., & Ganievich, Y. V. IMPROVING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION IN UZBEKISTAN. EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR), 15, 46.
18. Kurbonaliyeva, I. G., & Adxamovna, B. G. South Asian Journal of Marketing & Management Research (SAJMMR).
19. Abduraximov, B. U. O., Qudbiyev, N. T., & Mominov, I. L. O. (2021). AYLANMA MABLAG 'LARNI BOSHQARISH TIJORAT KORXONASI MUVAFFAQIYATINING ASOSI. Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences, 1(10), 724-733.
20. Атабаева, З. А. (2022). ДИСТАНЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ. TA'LIM VA RIVOJLANISH TAHLILI ONLAYN ILMIY JURNALI, 261-266.
21. Нурматов, О. Т. (2017). Процесс модернизации в узбекистана: вчера и сегодня. Theoretical & Applied Science, (4), 206-210.
22. Tolibjonovich, N. O. (2020). Global Economic Crises: The Global Economic Crisis In The Context Of The Coronavirus Pandemic And Its Elimination In Uzbekistan. Solid State Technology, 63(4), 5131-5145.